

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian ini penulis akan membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian. Teori-teori yang akan penulis bahas yaitu mengenai pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja pegawai. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Sebelum menjelaskan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu di ketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan manajemen. Manajemen merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Semakin baik manajemen maka akan semakin memudahkan terjuwudnya suatu tujuan baik dari segi internal seperti organisasi, pegawai, maupun dari segi eksternal seperti masyarakat. Dengan adanya manajemen dapat meningkatkan hasil yang ingin diperoleh suatu organisasi, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan serta untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut James A.F Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2013:8), mendefinisikan Manajemen adalah proses perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sedangkan Menurut T. Handoko (2013:10) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*Staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*Leading*), dan pengawasan (*Controlling*), kemudian Menurut G.R. Terry (2010:16), menjelaskan bahwa Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Jadi sumber daya manusia itu merupakan salah satu

dimensi yang amat penting dalam organisasi dan merupakan salah satu faktor pendukung sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Edy Sutrisno (2016:7), menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. Pendapat lain dari Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.” Kemudian Marwansyah, (2016:4) mengemukakan : “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan antar pegawai dalam suatu organisasi sehingga dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting dalam suatu organisasi yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut adalah implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional, adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut flippo dalam Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:5) terdiri dari :

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang

berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kompetensi

Suatu organisasi yang sering mengalami penurunan prestasi kerja, salah satu faktor penyebabnya yaitu adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya. Penurunan prestasi kerja akan mempengaruhi kualitas dari organisasi tersebut. Pengertian kompetensi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Spencer dalam Moeheriono (2014:5) mengemukakan bahwa :

“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja”.

Sedangkan McClelland dalam Veithzal Rivai (2014:230) mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik, dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan para *average performers*”.

Kemudian Marwansyah (2016:36) mengemukakan bahwa :

“Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan

karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa kompetensi adalah sebuah karakteristik seseorang yang berkaitan secara langsung dengan motivasi kerja yang membuat orang tersebut mampu menjalankan tugasnya dalam organisasi.

2.1.2.1 Jenis-jenis Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja. Adapun jenis-jenis kompetensi, salah satunya menurut Moehariono (2014:14) yang menyatakan bahwa ada tiga jenis kompetensi, diantaranya :

1. Kompetensi individu

Kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua yang terdiri dari kompetensi *threshold* atau kompetensi minimum yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis dan kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang di perhatikan adalah pada tujuan melebihi yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

2. Kompetensi jabatan

Kompetensi jabatan (*job competency*) mempunyai peran yang sangat penting

dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Seseorang agar mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan (*matching*) dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

3. Kompetensi organisasi

Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi, usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen. Kemudian kompetensi organisasi tersebut dapat bekerja secara sistematis dan terstruktur serta memberikan organisasi sebagai kekuatan strategis. Kemudian kompetensi mempunyai kelebihan sulit ditiru oleh pesaing lain, sebab bersifat *distinctive and specific* untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentukan kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu karyawannya itu sendiri. Apabila kompetensi individu sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta *competence based organization* atau organisasi yang berbasis kompetensi.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi juga memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hutapea Dan Nuriana (2011:16-19)

berpendapat kompetensi dalam organisasi pada umumnya bertujuan untuk :

1. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentukan kompetensi.

3. Rekrutmen dan seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan pengembangan organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi

sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

7. Manajemen karier dan penilaian potensi pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

8. Sistem imbal jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

Manfaat dari penggunaan kompetensi menurut Ruky dalam Edy Sutrisno (2016:208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi

dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan sertamemfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkatkan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Bedasarkan pendapat diatas tujuan manfaat dan kompetensi diantaranya pembentukan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pembentukan dan pengembangan organisasi, membentuk dan memperkuat nilai dan budaya organisasi, pembelajaran organisasi, manajemen karier dan penilaian potensi pegawai, sistem imbal jasa

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2010:102) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Apabila orang tersebut memiliki pikiran positif tentang diriya maupun orang lain maka akan menjadi seseorang yang memiliki ciri orang yang berpikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya pengalaman.

4. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk

berubah akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah kenyatannya, kepribadian seseorang dapat berubahkapan saja apabila ia berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif dari seorang pegawai.

6. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

Keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, isu emosional, kemampuan intelektual.

2.1.2.4 Dimensi Dan Indikator Kompetensi

Dimensi dan Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:5) dimensi dan indikator kompetensi meliputi :

1. Watak

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

2. Motif

Indikatornya seperti memberi dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

3. Konsep diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa dan perilaku yang baik didalam instansi.

4. Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

5. Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pengertian pelatihan menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013:44), mengemukakan bahwa “Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Sedangkan Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2016:67), menyatakan bahwa “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera” kemudian pendapat lain menurut Gary Dessler (2015:284),

mengemukakan bahwa : “Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2.1.3.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Ada beberapa tujuan dan manfaat pelatihan bagi karyawan di perusahaan, Wexley and Latham dalam Marwansyah (2016:156) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara secara memuaskan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Marwansyah (2016:156) Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Kemudian Veithzal Rivai (2014:167-168), menyatakan bahwa tujuan pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

2. Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
- c. Memperbaiki moral SDM
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.

- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
- b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif

- d. Meningkatkan keterampilan interpersonal
- e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.

2.1.3.2 Sasaran Pelatihan

Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu Veithzal Rivai (2014:166) mengemukakan bahwa sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotrik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

2.1.3.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan cara atau langkah agar pelatihan berjalan sesuai dengan tujuan. Sedarmayanti (2016:207-215) menyatakan bahwa terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On Teh Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:

- a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
- b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
- c. *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.
- d. *Demonstration and Example* (demonstarasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.

2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja

terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :

a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :

- 1) *Case Study* (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.
- 2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.
- 3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- 4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk

menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.

5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.

6) *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.

7) *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung dialam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

b. *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi

1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.

2) *Conference* (konferensi/seminar), Koferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi

selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

- 3) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor pelatihan dipengaruhi oleh beberapa factor salah satunya teori dari Veithzal Rivai (2014:173) yang menyatakan bahwa dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Effectiveness* atau Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Marwansyah (2016:156), yang menyatakan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia diantaranya :

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya

manusia

3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

2.1.3.5 Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015:286-314), model proses pelatihan lima langkah ADDIE (*Analysis - Design – Develop – Implement – Evaluate*) atau analisis-desain pengembangan – implementasi - evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan / atau kebutuhan pelatihan saat ini.

Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang dilakukan antaranya :

- a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk

menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan

- b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
 - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
 3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
 4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
 5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

2.1.3.6 Dimensi Dan Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator

yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

- a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memahami

3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan.
- b. Kesesuaian metode yang efektif dengan materi.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh

perusahaan.

- a. Menambah kemampuan
- b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a. Keterampilan peserta pelatihan.
- b. Pemahaman peserta pelatihan.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia. Namun ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang artinya bergerak. Adapun beberapa para ahli mendefinisikan tentang motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

Menurut Winardi (2008 : 1), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Harold Koontz and Heinz Weihrich (2008 : 411) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut : “*Motivation is a general term applying to the entire class of drives, desire, needs, wishes and similar forces. To say that managers motivate theirsubordinates is to say that they do those things*

which they hope will satisfy these drives and desires and induce the subordinates to act in a desired manner”.

Motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh kelas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Untuk mengatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan. Dengan demikian maka istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan lain-lain.

Victor H. Vroom dalam Ndraha, (2007:147) mengemukakan bahwa: ”Motivasi adalah produk tiga faktor, *Valence* (V), menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki *valensi* tertinggi; *Expectancy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). Probability itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.”

2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja banyak di pengaruhi oleh faktor-faktor, baik dari factor eksternal maupun internal. Menurut Sondang P. Siagan (2006: 294) mengemukakan bahwa yang termasuk faktor internal adalah sebagai berikut ;

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri

- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- 3) Organisasi tempat orang bekerja
- 4) Situasi lingkungan kerja
- 5) Gaji

Dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi motivasi yang dimaksud lingkungan kerja ialah pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, seperti:

- 1) Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk didalamnya prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja.
- 2) Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh bawahan.
- 3) Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja, termasuk di dalamnya bagaimana tempat para bawahan bekerja.
- 4) Gaya kepemimpinan atasan dalam arti sifat-sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan.

Bawahan dalam motivasi memiliki gejala karakteristik seperti:

- 1) Kemampuan bekerja
- 2) Semangat kerja
- 3) Rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok
- 4) Prestasi dan produktivitas kerja

2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu dorongan yang di lakukan seseorang untuk melakukan sesuatu. Tujuan motivasi dalam Malayu S. P. Hasibuan (2006: 146) mengungkapkan bahwa:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.3 Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi adalah untuk meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan. Sardiman (2007: 85), mengemukakan bahwa fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

2.1.4.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Motivasi kerja berlaku bagi semua pegawai yang ada didalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, karena motivasi kerja sangat berpengaruh besar bagi kualitas kerja para pegawai di organisasi atau perusahaan. Ada beberapa bentuk motivasi kerja berikut jenis-jenis motivasi kerja salah satunya yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam (2007: 150)

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum.

Berdasarkan jenis – jenis motivasi dia atas, penulis berpendapat bahwa jenis motivasi terdapat dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif artinya seorang manajer memotivasi para bawahannya dengan memberikan hadiah atau pujian yang akan membuat para bawahannya bersemangat dalam melaksanakan tugasnya didalam perusahaan, sedangkan motivasi negatif yaitu para manajer memberikan motivasi kepada para bawahannya dengan memberikan berupa hukuman atau sanksi kepada para bawahannya agar dapat termotivasi.

2.1.4.5 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi dan Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Mc Clelland dalam Stephen P. Robbins (2008), mengemukakan bahwa motivasi dibagi menjadi tiga dimensi diantaranya :

1. Kebutuhan untuk berprestasi
2. Kebutuhan untuk pergaulan
3. Kebutuhan untuk kekuasaan

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan judul penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Kesimpulan
1.	Ngatemin, (2012) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kabupaten Karo provinsi Sumatra Utara Sumber : Jurnal riset	Kompetensi, dan Motivasi kerja	Kompensasi	Kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama dan judul penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Kesimpulan
	akutansi dan bisnis Vol. 12 No. 2. September 2012			
2.	Feri Nanta Sebayang, (2016) Pengaruh Kompetensi dan Iklim Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Penyuluh Pertanian Lapangan Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Perhutanan Kabupaten Karo Provinsi Sumatra Utara Sumber : Jurnal simbolika Vol.2 No.1. Maret 2016	Kompetensi dan Motivasi kerja	Iklim Komunikasi	Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
3.	Rangga Puger Raharjo, dkk (2014) Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Pelatihan Ketindan Lawang Sumber : Jurnal adminisitrasi bisnis Vol.15 No.2. Oktober 2014	Pelatihan Motivasi Kerja	Kinerja	Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja pegawai
4.	Yuyun Yuniar Darmawan, dkk (2017) Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach Bali Sumber : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana 2017	Pelatihan dan Motivasi kerja	Kinerja	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
5	Nugroho (2010) Pengaruh Kompensasi , Kompetensi, dan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT Indosat Regional Jabodetabek Jurnal EMBA Vol.10 No.3 Januari 2010	Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi Kerja	Kompensasi	Kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Bedasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, peneliti melakukan peneltian dengan judul pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi kerja

karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho melakukan penelitian variabel kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi kerja, dengan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan pelatihan baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja, sedangkan variabel yang berbeda diantaranya kompensasi, iklim komunikasi, kinerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan di dalam menjalankan kegiatannya selalu ingin membuat karyawannya merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan tersebut dapat tercapai dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif juga dapat membuat karyawan merasa puas, sehingga karyawan tersebut akan mempunyai semangat kerja yang maksimal, dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel penelitian.

2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kompetensi merupakan “karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja” (Moehariono, 2014:5). Sedangkan menurut Marwansyah (2016:36) mengemukakan bahwa : “Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan,

keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan”. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngatemin, (2012) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kabupaten Karo provinsi Sumatra Utara” , hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan,

Kemudian penelitian dilakukan oleh Feri Nanta Sebayang, (2016) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Iklim Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Penyuluh Pertanian Lapangan Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Perhutanan Kabupaten Karo Provinsi Sumatra Utara”, hasil penelitian menunjukkan Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2013:44). Sedangkan menurut (Edy Sutrisno 2016:67), menyatakan bahwa “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rangga Puger Raharjo, dkk (2014:77)

“Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Pelatihan Ketindan Lawang”, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kinerja pegawai, kemudian penelitian dilakukan oleh Yuyun Yuniar Darmawan, dkk (2017:13) “Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach Bali” hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar karyawan diperusahaan memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan diantaranya yaitu kompetensi dari diri karyawan tersebut dan pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan (Robbins and judge 2015:46)

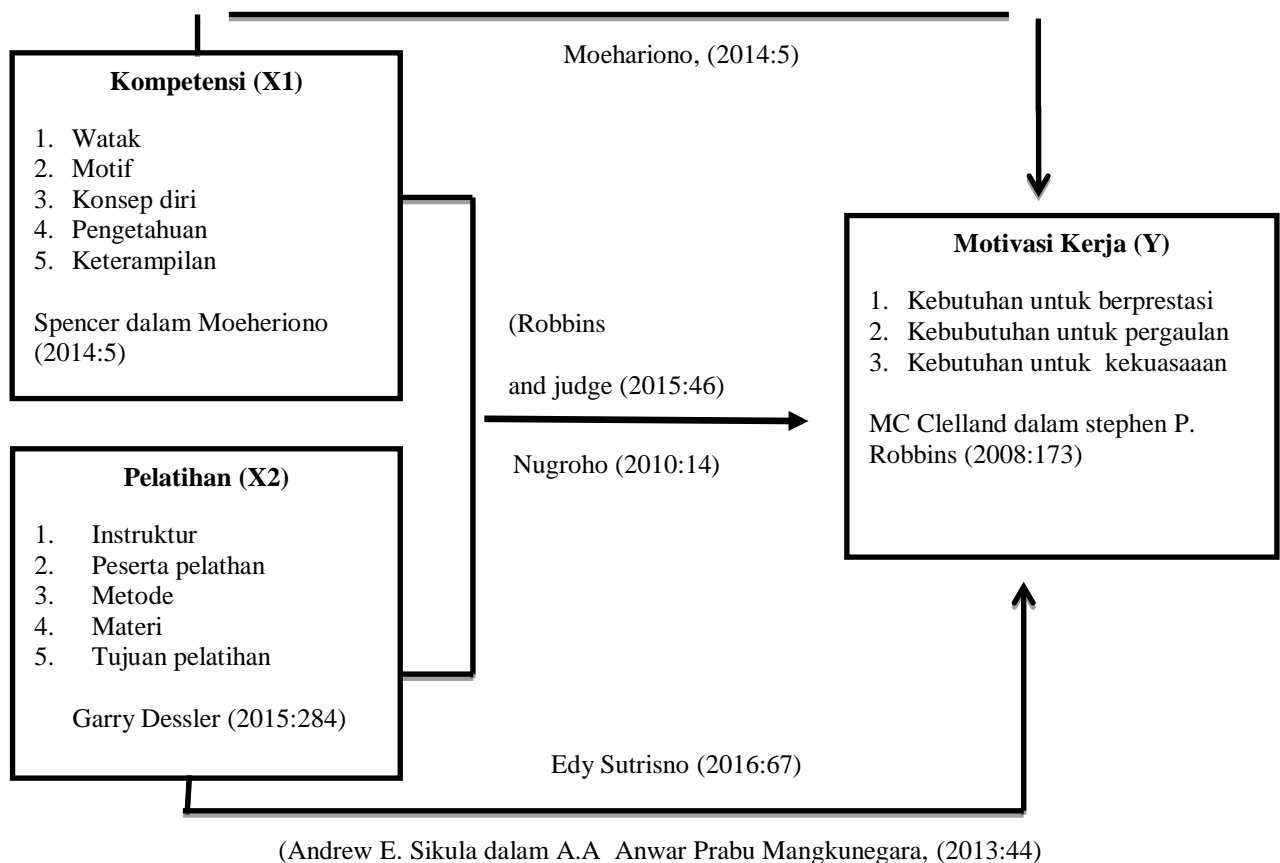
Motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh kelas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Untuk mengatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan. Dengan demikian maka istilah motif sama artinya dengan kata-kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan lain-lain.

Hal serupa yang dikemukakan oleh Nugroho (2010:14) pengaruh

kompensasi, kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai PT Indosat Regional Jabodetabek, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independen adalah kompetensi dan pelatihan dan variabel dependen adalah motivasi kerja, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :

Marwansyah (2016:36)



Gambar 2.1
Paradigma Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada uraian dan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli dalam kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis

secara simultan dan parsial yaitu sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Kompetensi dan Kompetensi secara simultan mempunyai pengaruh Motivasi kerja.

2. Secara Parsial

- a. Kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap Motivasi kerja
- b. Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap Motivasi kerja.